

Philippe Lebreton  
Patricia du Sorbier

# ACTIVEZ VOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Tout pour gagner  
en EFFICACITÉ  
RELATIONNELLE

● Éditions  
EYROLLES

# 53 RÈGLES D'OR POUR TRANSFORMER LES ÉMOTIONS EN ALLIÉES !

#12 Identifiez vos *drivers*

#17 Bossez moins, profitez plus

#29 L'auto-empathie, pensez-y !

#32 Respirez pour retrouver le calme émotionnel

#39 Osez la critique constructive

#47 Non, c'est non !

(...)

**Patricia du Sorbier** est consultante, formatrice et coach en entreprise. Formée à l'analyse transactionnelle et à l'approche systémique, elle intervient dans les domaines du management, du leadership et de l'intelligence émotionnelle.

**Philippe Lebreton** est formateur et coach en management, leadership et intelligence émotionnelle. Il accompagne les managers et leurs équipes pour développer la cohésion et l'engagement. Il a coécrit plusieurs ouvrages, dont *Convaincre à coup sûr* aux Éditions Eyrolles.

ACTIVEZ VOTRE  
INTELLIGENCE  
ÉMOTIONNELLE

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020  
ISBN : 978-2-212-57228-5

Philippe Lebreton  
Patricia du Sorbier

ACTIVEZ VOTRE  
INTELLIGENCE  
ÉMOTIONNELLE

Tout pour gagner en efficacité relationnelle

● Éditions  
EYROLLES

Avertissement .....	8
Introduction .....	9
Testez votre intelligence émotionnelle .....	15

## CHAPITRE 1 *Reconnaissez vos émotions*

#1 Mettez des mots sur vos émotions .....	21
#2 Suivez votre GPS émotionnel .....	24
#3 Traversez votre peur .....	28
#4 Canalisez votre colère .....	32
#5 Tournez la page de la tristesse .....	37
#6 Partagez votre joie .....	41
#7 Nuancez votre cocktail émotionnel .....	45

## CHAPITRE 2 *Retrouvez votre liberté émotionnelle*

#8 Soldez vos comptes .....	53
#9 Décrochez vos élastiques .....	56
#10 Décodez l'émotion cachée .....	58
#11 Déjouez vos mécanismes d'évitement .....	61

## CHAPITRE 3 *Cessez d'obéir !*

#12 Identifiez vos <i>drivers</i> .....	67
#13 Réajustez vos attentes .....	71
#14 Exprimez vos émotions .....	73
#15 Pratiquez la <i>slow attitude</i> .....	75
#16 Osez dire non sans culpabiliser .....	77
#17 Bossez moins, profitez plus .....	79

## CHAPITRE 4 *Stop aux relations toxiques*

#18 Débusquez le rôle du Persécuteur .....	85
#19 Démasquez le rôle du Sauveteur .....	87
#20 Dévoilez le rôle de la Victime .....	89
#21 Soyez conscient de ce qui se joue .....	91
#22 Repérez qui vous invite .....	94

## CHAPITRE 5 *Pratiquez l'empathie*

#23 Optez pour l'empathie .....	101
#24 Diagnostiquez vos « pathie » .....	103
#25 Distinguez bien l'empathie de la sympathie .....	106

#26 Augmentez fortement votre niveau d'empathie .....	107
#27 Soyez au clair avec vos valeurs .....	110
#28 Soyez stratégique, jouez l'empathie .....	113
#29 L'auto-empathie, pensez-y ! .....	115
#30 Structurez votre intention empathique .....	118

## CHAPITRE 6 *Prenez les commandes de vos émotions*

#31 Prenez du recul pour mieux réguler vos émotions .....	127
#32 Respirez pour retrouver le calme émotionnel .....	131
#33 Restez présent au présent .....	134
#34 Déclenchez à volonté les émotions souhaitées .....	139
#35 Pensez positif .....	142
#36 Évacuez la charge émotionnelle .....	144
#37 Regardez-vous en train de réussir .....	147

## CHAPITRE 7 *Et si vous rejouiez le match ?*

#38 Considérez les personnes .....	153
#39 Osez la critique constructive .....	155
#40 Faites preuve d'empathie .....	157
#41 Montrez à l'autre quel est son intérêt .....	159
#42 Un merci, c'est top ! .....	162
#43 Cultivez la reconnaissance .....	164
#44 Prenez votre température émotionnelle .....	166
#45 Faites alliance avec vos interlocuteurs .....	168
#46 Adoptez la « posture Columbo » .....	170
#47 Non, c'est non ! .....	172
#48 Osez dire vos peurs .....	174
#49 Envisagez le pire du pire .....	175
#50 Rédigez un e-mail intelligent émotionnellement .....	177
#51 Adaptez-vous à l'émotion de l'autre .....	178
#52 Laissez glisser, laissez passer .....	180
#53 Intervenez rapidement .....	182
En guise de conclusion .....	187
Pour aller plus loin .....	191
Remerciements .....	193
Les auteurs .....	195





« On ne voit bien  
qu'avec le cœur.  
L'essentiel est invisible  
pour les yeux. »

SAINT-EXUPÉRY,  
*LE PETIT PRINCE*

# AVERTISSEMENT

Le domaine de l'intelligence émotionnelle est immense et beaucoup reste à découvrir, notamment grâce au développement des neurosciences. Ce livre n'a pas la prétention de faire le point sur les différentes recherches actuelles. Il se veut être la synthèse opérationnelle des formations, séminaires et coachings que nous déployons auprès de nos clients grands comptes.

Les outils et méthodes proposés dans ce livre sont tirés de différentes approches comme l'Analyse Transactionnelle, la Programmation Neuro Linguistique, la psychologie positive et l'approche systémique de Palo Alto.

# INTRODUCTION

Qu'est-ce qu'une émotion ? Pourquoi éprouvons-nous des émotions ? Pouvons-nous les contrôler ? Comment s'en faire des alliées ? Comment les piloter ? Comment gérer celles de mon interlocuteur ? Comment agir avec intelligence émotionnelle ?

Autant de questions sans réponses ! Bienvenue dans le monde des émotions, cette terre inconnue pour beaucoup d'entre nous...

Et pour cause ! Qu'avons-nous appris au sujet des émotions, de la part de nos parents, nos professeurs, nos managers... Principalement qu'il fallait s'en méfier, que l'émotion pervertissait la raison ! Qu'elles ne sont pas bonnes conseillères car irrationnelles, irréfléchies, intempestives, fâcheuses. Qu'il faut à tout prix les contrôler, les maîtriser, n'en rien laisser paraître. Rester droit dans ses bottes quoi qu'il arrive !

Voici quelques exemples d'injonctions qui ont façonné notre éducation : un homme ne pleure pas, une femme ne se met pas en colère, il ne faut pas montrer sa joie en public...

Prière de laisser les émotions au vestiaire et, surtout, qu'elles ne franchissent pas la porte de l'entreprise, car elles sont incompatibles avec un travail efficace !

Si vous êtes triste, on vous dira dépressif ; si vous êtes en colère, on vous dira agressif ; si vous avez peur, on vous dira anxieux – même votre joie pourra paraître suspecte...

Beaucoup de personnes pensent que gérer ses émotions signifie les dompter, les contrôler, les refouler. Conséquence ? À force de les contenir encore et encore, nous sommes dans l'inconfort et sous le néfaste effet « cocotte-minute », car arrive l'imprévisible moment, celui de l'explosion. Coupables et honteux, nous nous promettons de mieux les contrôler la prochaine fois.

Si la maîtrise de soi et de ses émotions reste encore un mot d'ordre, depuis quelques années, la situation a évolué.

Les émotions ne sont pas si irrationnelles qu'il y paraît. Porteuses d'informations, elles nous sont d'une grande utilité, notamment lors de nos prises de décision. Il est temps de se réconcilier avec elles, de nous en servir plutôt que de les subir, de développer son intelligence émotionnelle, cette capacité à gérer ses propres émotions et celles des autres.

C'est en 1990 que deux chercheurs américains, Peter Salovey et John Mayer<sup>1</sup>, introduisent l'expression « intelligence émotionnelle ». En 1995, Daniel Goleman, psychologue américain pionnier de la psychologie positive, la popularise dans son best-seller mondial *L'Intelligence émotionnelle*<sup>2</sup>.

L'intelligence émotionnelle, « cet art d'utiliser ses émotions », part de soi pour ensuite pouvoir aller vers les autres. Deux niveaux donc, et pour chacun, deux compétences :

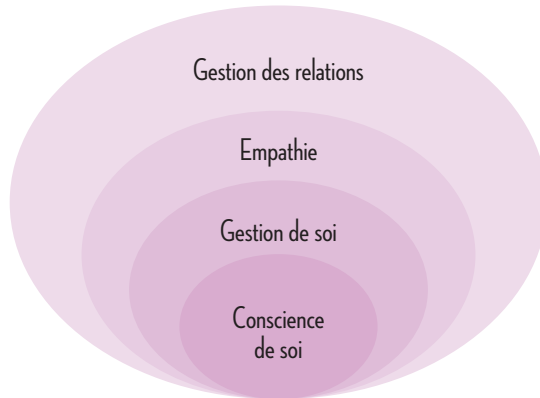
- Niveau 1 : intra personnel, moi et moi :
  - la conscience de soi : reconnaître ses émotions, repérer les sensations physiques associées, les accueillir, les écouter, les nommer, comprendre l'impact qu'elles ont sur soi et identifier le besoin caché ;

---

1. Peter Salovey et John Mayer, « The intelligence of emotional intelligence », *Cognition and Personality*, vol. 17, n° 4, octobre - décembre 1993, p. 433-442.

2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* ; trad. *L'Intelligence émotionnelle - Intégrale*, J'ai lu, 2014 (réédition).

- la gestion de ses émotions : réguler ses émotions, faire face à leurs manifestations perturbatrices, les canaliser, choisir les réactions qui conviennent en fonction de la situation et de l'objectif, susciter des états positifs, gérer des états émotionnels difficiles.
- Niveau 2 : interpersonnel, moi avec les autres :
  - l'empathie : savoir reconnaître et accepter les émotions de l'autre et y faire face sans être pour autant dans la contagion émotionnelle. Savoir écouter avec bienveillance, comprendre ses besoins, ses points de vue ;
  - l'interaction sociale : repérer les émotions de chacun, bâtir des relations constructives et de confiance en tenant compte des points de vue différents, savoir gérer tensions et conflits, faire preuve de leadership et de charisme.



Développer son intelligence émotionnelle, c'est ouvrir la porte aux émotions, leur faire de la place afin d'éviter qu'elles ne prennent le contrôle sur nous.

Plusieurs études ont pu démontrer qu'une personne (collaborateur, chef de projet, manager...) avec un bon niveau d'intelligence émotionnelle sait faire preuve des caractéristiques suivantes :

- est résilient ;
- exprime ses émotions ;
- garde son sang froid ;
- se connaît et s'accepte ;
- fait preuve de curiosité envers les autres ;
- s'adapte au changement ;
- fait preuve de sensibilité ;
- porte une attention sincère ;
- fait preuve d'empathie ;
- a confiance en lui ;
- sait s'affirmer et dire non ;
- donne de la reconnaissance ;
- écoute son intuition ;
- est ouvert à la critique ;
- trouve les mots justes ;
- prend des décisions pertinentes...

Aujourd'hui, pour beaucoup d'entreprises l'objectif est de développer les *soft skills* des collaborateurs.

## La compétence qui fait la différence

Un nouveau rapport publié en 2019 « Emotional intelligence – The essential skillset for the age of AI » de Capgemini Research Institute souligne que la demande des entreprises pour des salariés disposant d'une forte intelligence émotionnelle pourrait ainsi être multipliée par six dans les années à venir. À l'heure actuelle, 74 % des cadres dirigeants et 58 % des employés non-cadres interrogés pour les besoins de l'étude estiment par ailleurs qu'il ne sera bientôt plus possible de faire l'impasse sur cette compétence. Les entreprises doivent désormais prioriser l'intelligence émotionnelle dans leurs activités de recrutement et formation ainsi que dans leurs valeurs.

Si les *hard skills* recouvrent les compétences techniques, les *soft skills* sont les compétences personnelles et sociales, orientées vers les interactions humaines. À la différence du quotient intellectuel, elles font appel à l'intelligence émotionnelle et jouent un rôle clé dans l'épanouissement d'un individu au sein de son environnement.

**Être compétent professionnellement parlant est une chose. Savoir gérer ses émotions et avoir un bon relationnel en est une autre. Désormais, avoir un diplôme ne suffit pas. En effet, quel intérêt pour l'entreprise de recruter un super expert si l'équipe est en souffrance et que personne n'aime travailler avec lui ?**

La connaissance, qui était autrefois l'apanage de ceux qui avaient fait de longues études, n'est plus une caractéristique distinctive à l'heure d'Internet, où tout un chacun trouve les réponses à n'importe quelle interrogation.

**À compétences égales, c'est donc sur votre savoir-être que se fera toute la différence** lors d'un recrutement ou d'une promotion.

Alors que nous sommes dans une époque où la robotisation et l'intelligence artificielle sont désormais capables de remplacer les humains dans de nombreuses tâches techniques, les compétences comportementales prennent de la valeur et sont perçues comme un plus.

Les *soft skills* sont les compétences de l'humain : confiance en soi, créativité, communication, écoute, empathie, gestion du temps, gestion du stress, sens du collectif, curiosité, sens critique, orientation client. En somme, ce sont toutes ces qualités personnelles qui transforment un salarié lambda en un collaborateur efficace, impliqué et engagé !

Et la bonne nouvelle, c'est que développer son intelligence émotionnelle, cela s'apprend et se travaille au quotidien.

Telle est l'ambition de ce livre : vous outiller, vous donner les clés pour développer votre intelligence émotionnelle, cette méga compétence qui fait la différence pour atteindre vos objectifs !

Ce livre vous permettra de comprendre les émotions, comment elles fonctionnent et dysfonctionnent. Il vous apportera les outils pour mieux réguler les vôtres et celles de vos interlocuteurs.

Laissez-vous guider pas à pas avec ces 53 règles d'or.

Bonne lecture, et surtout, très bonne mise en pratique !



# TESTEZ VOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

C'est souvent une question que l'on se pose dès que l'on aborde ce sujet. Pour en savoir plus, lisez chaque affirmation du tableau ci-dessous et cochez celle qui vous correspond le mieux, en étant le plus sincère possible.

	Plutôt vrai	Plutôt faux
Je sais reconnaître dans quel état émotionnel je suis		
J'aime observer les gens		
Je sais mettre le mot juste sur les émotions des autres		
Je suis de nature bienveillante		
J'aide les autres à exprimer ce qu'ils ressentent		
Je ressens facilement les atmosphères et les ambiances		
Je sais expliquer pourquoi une personne peut avoir telle réaction ou telle émotion		
J'ai conscience de l'impact que j'ai sur les autres		
J'ai une bonne écoute		
Je me mets facilement à la place des autres		
J'accepte aisément le point de vue des autres, même s'il diffère du mien		

	Plutôt vrai	Plutôt faux
J'imagine, avant de critiquer, comment je me sentirais si je vivais cette situation		
Je m'abstiens de trouver des solutions pour les autres		
Je suis attentif aux besoins des autres		
J'accueille sans jugement les confidences des autres		
<b>Total réponses</b>		

### Analyse des réponses

Comptez un point pour chaque réponse « Plutôt vrai ».

*Si vous avez 11 points et plus* : vous savez faire preuve d'intelligence émotionnelle et possédez de vrais atouts. Vous êtes apprécié de votre entourage qui aime se confier à vous. Attention toutefois à ne pas vous laisser envahir et à mettre des limites à votre souci d'empathie. Osez le dire quand vous êtes en manque de réciprocité.

*Si vous avez entre 6 et 10 points* : vous possédez une bonne base. Il est probable que votre intelligence émotionnelle varie en fonction des personnes et des sujets. Pour progresser, repérer les situations et les personnes qui vous dérangent. Prenez plus de temps pour comprendre le point de vue de l'autre et percevoir ce qui vous heurte.

*Si vous avez moins de 5 points* : faire preuve d'intelligence émotionnelle est difficile. Impossible pour vous de renoncer, même temporairement, à vos croyances et valeurs fortes qui ont construit ce que vous êtes aujourd'hui. Peut-être votre éducation vous a-t-elle appris à laisser de côté vos émotions et celles des autres. Pour progresser, allez-y doucement.

« Sans les émotions  
nous serions des  
machines et notre  
existence serait grise. »

BORIS CYRULNIK,  
*LES NOURRITURES AFFECTIVES*